Υπουργείο Εσωτερικών
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

Διοίκηση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών

Business Process Management and Reengineering

Αναστάσιος Παπαζαρίφης
ΥΠ.ΕΣ.Α.Η.Δ., Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.
Ειδικός Επιστήμονας Ανασχεδιασμού Διαδικασιών

Ένα γυάλινο μπουκάλι του ενός λίτρου έχει μισό λίτρο νερό. Είναι μισογεμάτο ή μισοάδειο;

Ο απαισιόδοξος απαντά: «μισοάδειο».

Ο αισιόδοξος απαντά: «μισογεμάτο».

Ο Σύμβουλος ανασχεδιασμού διαδικασιών απαντά:

«Είναι μεγάλο το μπουκάλι».

Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών - Δομή εισήγησης:

Οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση να: 1.Ορίζουν τις βασικές έννοιες για τις διοικητικές διαδικασίες. 2.Απαριθμούν τα βασικά δομικά στοιχεία των διαδικασιών. 3.Παραθέτουν τα κυριότερα σημεία των προτύπων IDEF0 και ASME. 4.Αναγνωρίζουν τα βασικά εργαλεία μοντελοποίησης 5.Αποτυπώνουν και να μοντελοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες. 6.Εξοικειωθούν με το λογισμικό μοντελοποίησης. 7.Ταξινομούν σε κατηγορίες τις Διοικητικές Διαδικασίες.	**Διοίκηση Διαδικασιών**	1. Κάθετη και οριζόντια οργάνωση. 2. Ορισμός και βασικά δομικά στοιχεία των διαδικασιών. 3. Διοικητικές Διαδικασίες. 4. Εισαγωγή στα πρότυπα IDEFO και ASME. 5. Μονο-εισοδικές διαδικασίες. 6. Πολυ-εισοδικές διαδικασίες. 7. Πολύ-παροχικές διαδικασίες. 8. Διαδικασίες «από άκρη σε άκρη» (ολοκληρωμένες διαδικασίες).	Εισήγηση-Παρουσίαση Power-Point. Συζήτηση. Καταιγισμός ιδεών. Επίδειξη μέσω Η/Υ. Μελέτη περιπτώσεων.
Οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση να: 1.Αποτυπώνουν μια διοικητική διαδικασία. 2.Αναγνωρίζουν τις κυριότερες Μεθοδολογίες Ανασχεδιασμού Διοικητικών Διαδικασιών 3.Ανασχεδιάζουν διοικητική διαδικασία ακολουθώντας τις πρακτικές BPR.	**Αποτύπωση & ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών**	1. Συνεχής βελτίωση διαδικασιών. 2. Μέθοδος αποτύπωσης διοικητικών διαδικασιών. 3. Τρόπος ανασχεδιασμού διοικητικών διαδικασιών (BPR) με την πρακτική ESIA.	Εισήγηση-Παρουσίαση Power-Point. Συζήτηση. Καταιγισμός ιδεών. Μελέτη περιπτώσεων.

Διαδικασία – Ορισμός:

"Η συλλογή ενεργειών που χρειάζεται μια ή πολλές εισροές και δημιουργεί εκροή που έχει αξία για τον πελάτη" .

(M.Hammer and J.Champy 1993)

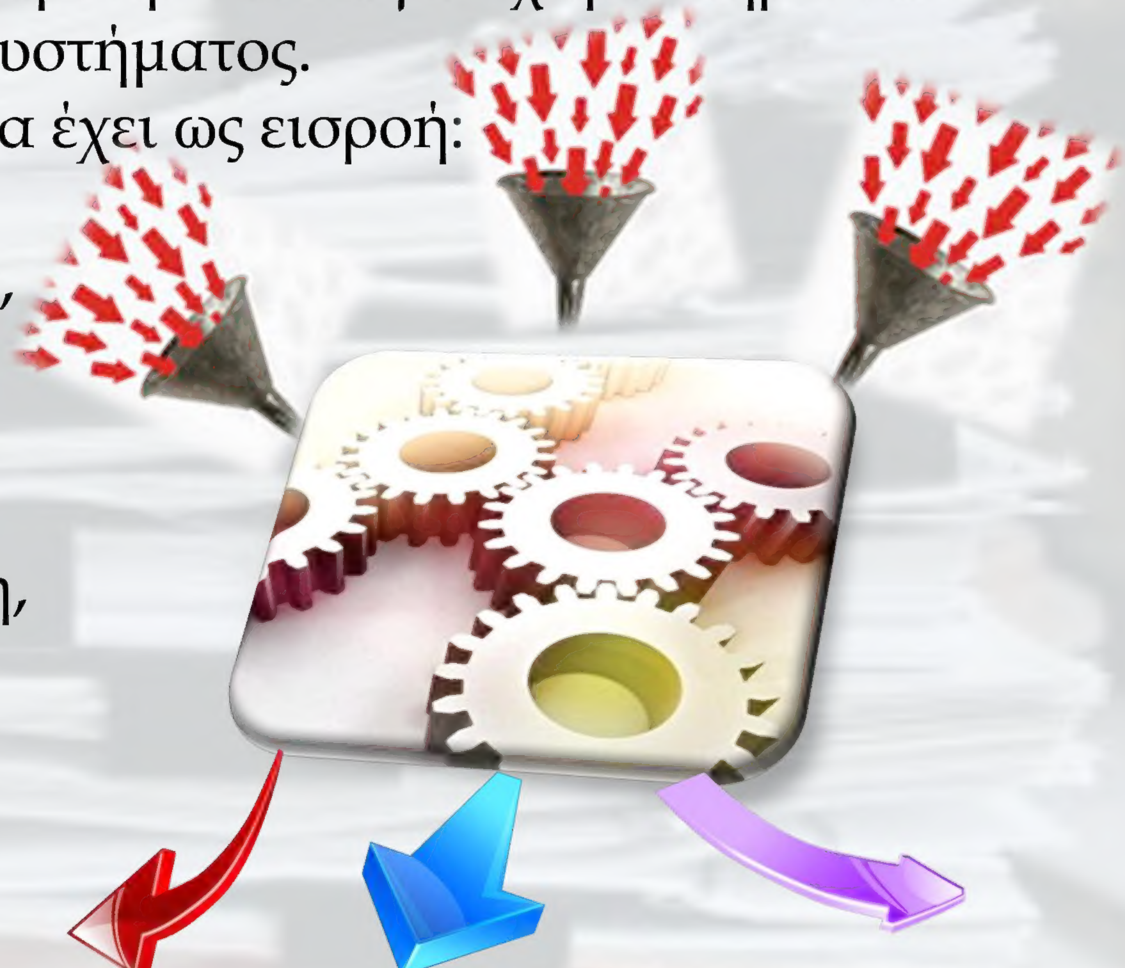
"Μια οργανωμένη και δομημένη ομάδα λογικά σχετιζόμενων καθηκόντων και αποφάσεων που εκτελούνται για την επίτευξη ενός επιχειρηματικού αποτελέσματος" .

(T.H.Davenport 1993)

Ένα σύνολο αλληλεξαρτούμενων λειτουργιών που εξυπηρετούν ένα κοινό στόχο.

Διαδικασία – Τι είναι:

- Μια φυσική ή σχεδιασμένη σειρά αλλαγών χαρακτηριστικών ενός αντικειμένου ή ενός συστήματος.
- Μια διαδικασία μπορεί να έχει ως εισροή:
    - ανθρώπους,
    - μηχανές και εργαλεία,
    - υλικά,
    - ενέργεια,
    - πληροφορία,
    - επαγγελματική γνώση,
    - κεφάλαιο,
    - χρόνο και
    - χώρο



Ιστορία…

- Ο Adam Smith* στο διάσημο παράδειγμα του εργοστασίου καρφιτσών, εμπνευσμένος από την Εγκυκλοπαίδεια του Diderot, περιγράφει την παραγωγή μιας καρφίτσας:

«***… ένας εργάτης παίρνει το σύρμα, ένας άλλος το ισιώνει, ο τρίτος το κόβει, ο τέταρτος το κάνει μυτερό, ο πέμπτος το τρίβει στη κορυφή για να υποδεχτεί την κεφαλή της: η κατασκευή της κεφαλής αποτελείται από 2-3 ξεχωριστές διαδικασίες, η τοποθέτησή του στο υπόλοιπο σώμα είναι άλλη διαδικασία, η λεύκανση των καρφιτσών διαφορετική … και με αυτό τον τρόπο, η κατασκευή μιας καρφίτσας διαιρείται σε περίπου 18 ξεχωριστές διαδικασίες…***»

* (*Wealth of Nations, 1776*)

Διοίκηση Διαδικασιών:

- Το σύνολο των δραστηριοτήτων σχεδιασμού και παρακολούθησης της απόδοσης μιας διαδικασίας
- Η εφαρμογή γνώσης, ικανοτήτων, εργαλείων, τεχνικών και συστημάτων για τον ορισμό, υλοποίηση, μέτρηση, έλεγχο, αναφορά και βελτίωση των διαδικασιών, με στόχο την επίτευξη του μέγιστου κέρδους που προσφέρει ο κάθε πελάτης.

Διοικητική Διαδικασία (business process):

- Συλλογή σχετιζόμενων καθηκόντων που δίνουν λύση σε συγκεκριμένο ζήτημα
    - μπορεί να αποτελείται από υπο-διαδικασίες
    - μπορεί να αποτελεί μέρος μιας υπερ-διαδικασίας
    - για την ανάλυσή της απαιτείται η χαρτογράφηση όλων των συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών σε επίπεδο ενεργειών.

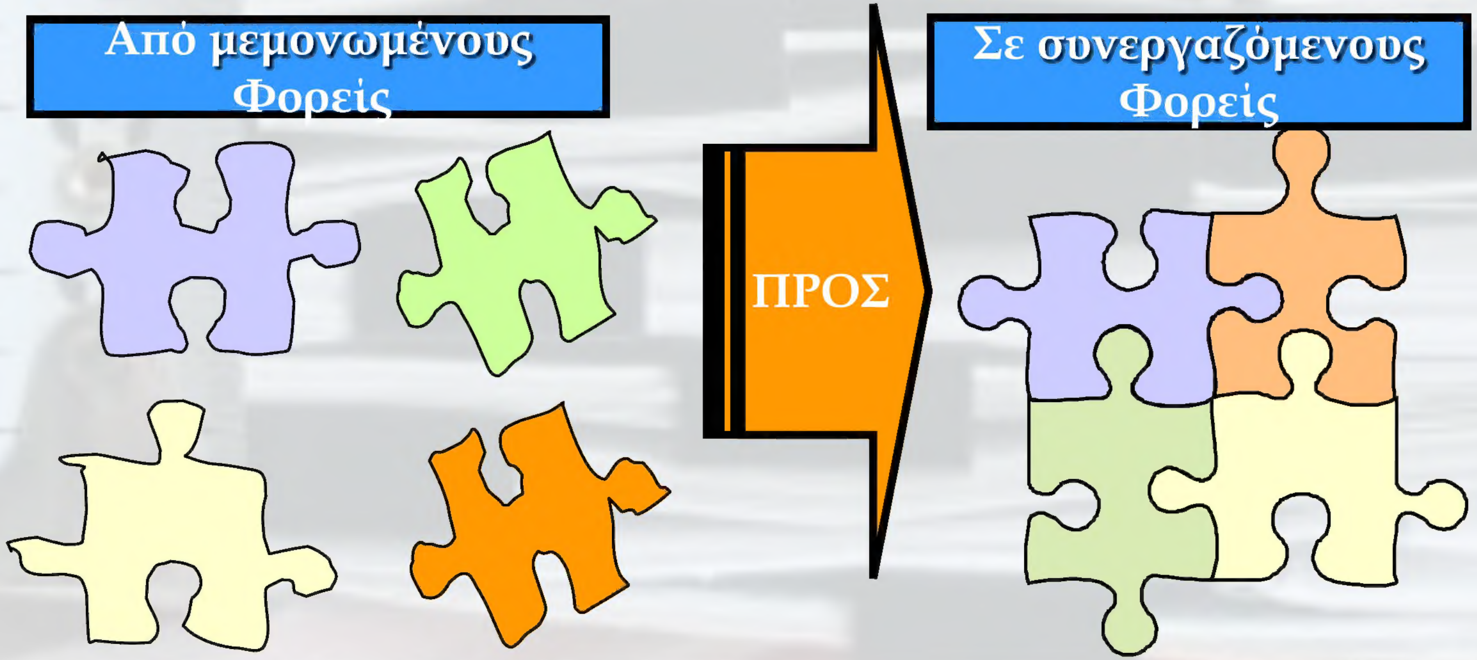
Διοικητικές Διαδικασίες – Τύποι/Κατηγορίες:

- Βασικές (με άμεσο όφελος για τον πελάτη):
  - Διευθυντικές (π.χ. στρατηγική διοίκηση, εταιρική διακυβέρνηση, κτλ.)
  - Επιχειρησιακές (π.χ. προμήθειες, μεταφορές, πωλήσεις, κτλ.)

- Υποστήριξης (χωρίς άμεσο όφελος για τον πελάτη):
  (π.χ. λογιστήριο, διαχείριση προσωπικού, κτλ.)

Διοίκηση βάσει διαδικασιών – τα βασικά σημεία:

- Δημιουργία και διάχυση κουλτούρας διαδικασιών
- Η αποδοχή της «άποψης του πολίτη (πελάτη)»
- Η κατανομή διαδικασιών σε υπεύθυνους
- Η χρήση ΤΠΕ
- Η επανασύνθεση τεμαχισμένων διαδικασιών



Κουλτούρα διαδικασιών – γιατί λείπει;

Γιατί …

- Ο εργαζόμενος δεν κατάλαβε τη διαδικασία
- Ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει την ύπαρξη διαδικασίας
- Ο εργαζόμενος βρήκε «καλύτερο» τρόπο να κάνει τη δουλειά του
- Ο καταγεγραμμένος τρόπος είναι δύσκολος να εφαρμοστεί
- Ο εργαζόμενος δεν έχει εκπαιδευτεί
- Ο εργαζόμενος εκπαιδεύτηκε να εκτελεί τη διαδικασία με διαφορετικό τρόπο
- Ο εργαζόμενος δεν έχει τα απαραίτητα εργαλεία
- Ο εργαζόμενος δεν έχει επαρκή χρόνο
- Κάποιος είπε στον εργαζόμενο να το κάνει διαφορετικά
- Ο εργαζόμενος δεν καταλαβαίνει γιατί πρέπει να ακολουθεί τη διαδικασία

Κουλτούρα διαδικασιών:

- Προσοχή όχι μόνο σε αυτό που υλοποιείται, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται
- Κατανόηση της διαδικασίας
    - σπάσιμο των διαδικασιών και λεπτομερής περιγραφή τους
    - περιοδικός επανέλεγχος του ρόλου και της απόδοσής τους
    - βελτίωση με κάθε ευκαιρία

Δείκτες μέτρησης απόδοσης διαδικασιών:

- Χρόνος (απάντησης/παράδοσης, επεξεργασίας)
- Ποιότητα (επιθυμητή/πραγματική του αποτελέσματος για τον πελάτη αλλά και για τον οργανισμό)
- Κόστος (δύσκολη διαδικασία, χρήση ειδικού λόγω πολυπλοκότητας)



Χαρακτηριστικά διαδικασιών:

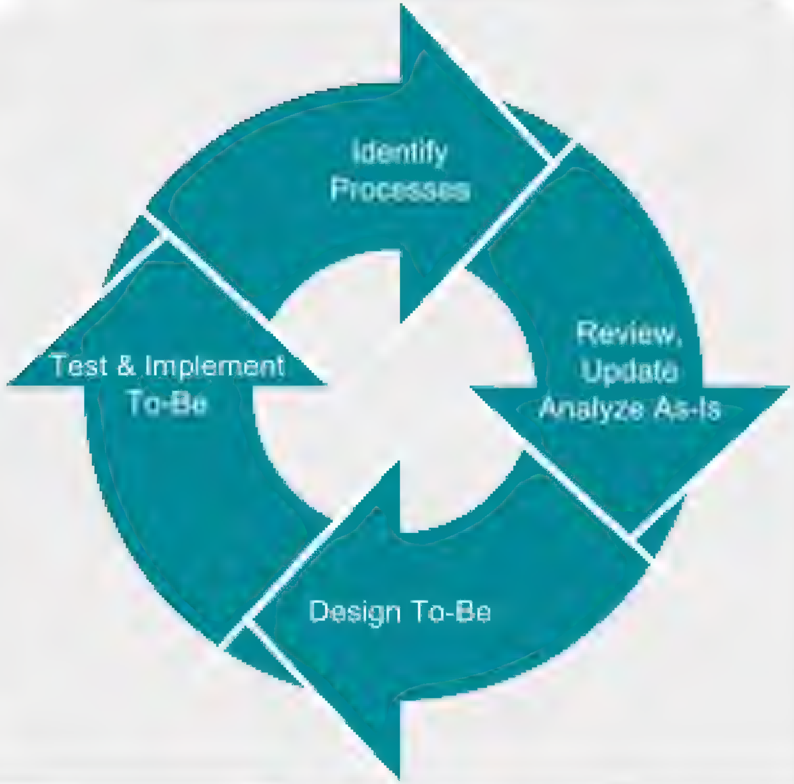
Έχουν:

- Όνομα
- Πελάτης
- Εκροή/ές
- Εισροή/ές
- Βασικές δραστηριότητες/μηχανισμούς

- Δεν σχετίζονται μόνο με την παραγωγή
- Μπορεί να είναι διαλειτουργικές
- Μπορεί να είναι διατμηματικές

Κύκλος ζωής διοικητικών διαδικασιών:

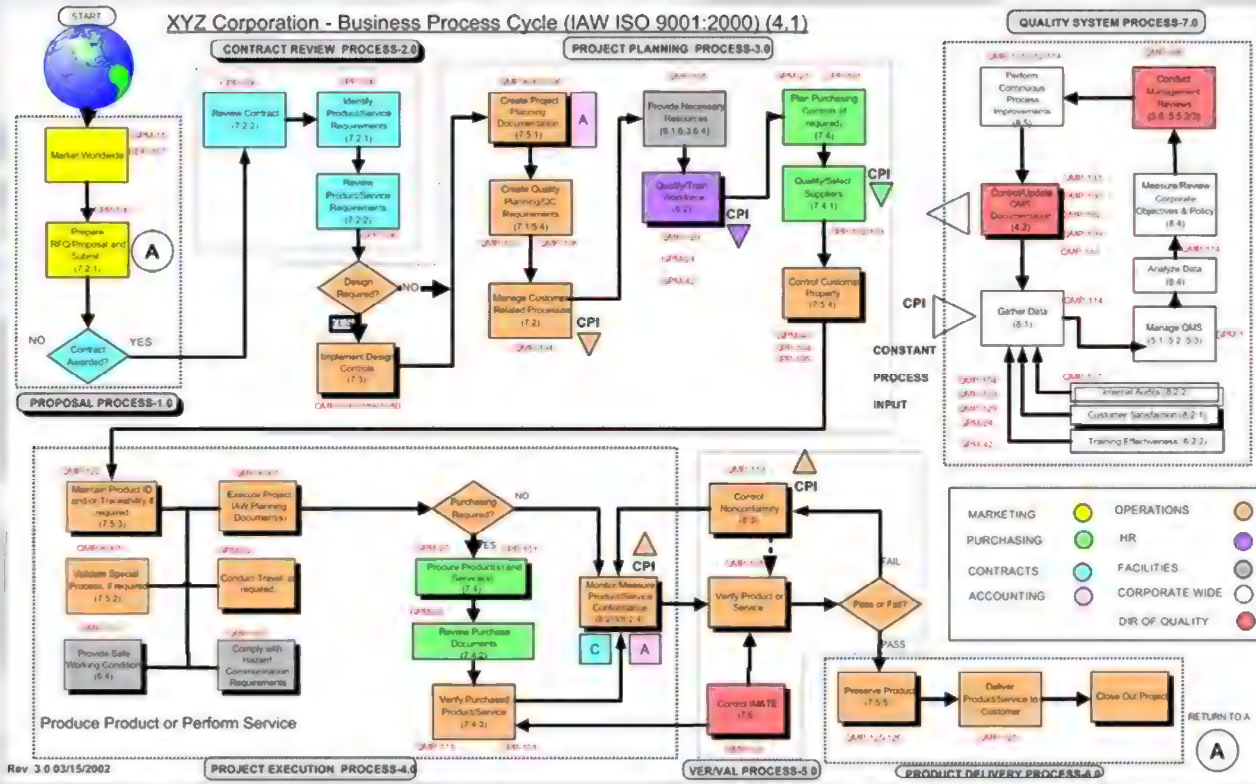
- Αναγνώριση διαδικασιών: Συλλογή στοιχείων και μοντελοποίηση διοικητικών διαδικασιών
- Ανάλυση - επανασχεδιασμός – αναδιοργάνωση διοικητικών διαδικασιών
- Σχεδιασμός - Υλοποίηση διαδικασιών
- Διαρκής βελτίωση της διαδικασιών



Διάγραμμα διαδικασίας:

- 1927: F. Gilbreth - παρουσίασε για πρώτη φορά διάγραμμα ροής διαδικασιών
- 1947: ASME - συντάχθηκε το «Πρότυπο για Διαγράμματα Διαδικασιών»

- Λογική ροή δραστηριοτήτων
- Σχέσεις μεταξύ:
  - εμπλεκόμενων οργανωτικών οντοτήτων
  - εμπλεκόμενων λειτουργιών



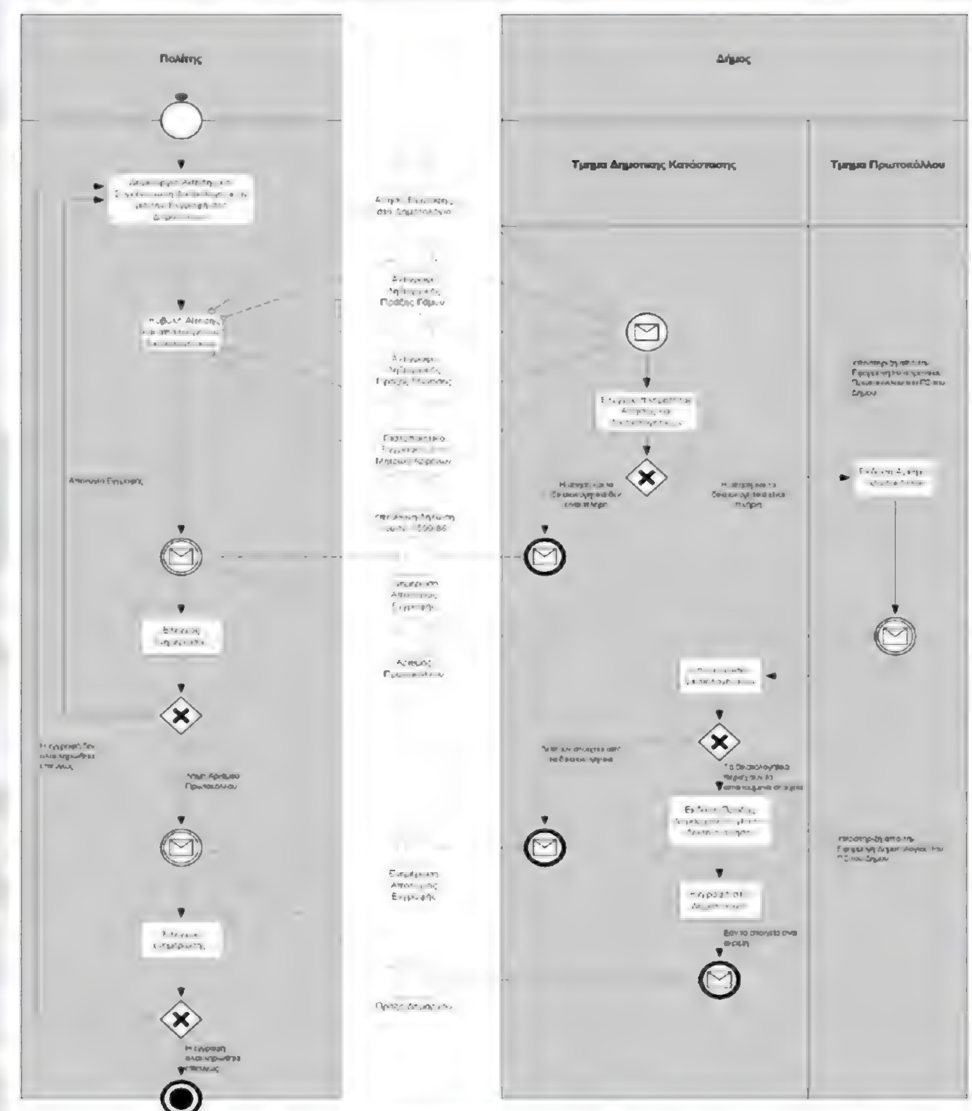
Διάγραμμα διαδικασίας – Γιατί;

Επειδή :

• Πρέπει να γίνουν κατανοητές οι υπάρχουσες διαδικασίες
• Πρέπει να ψάχνουμε συνεχώς για ευκαιρίες βελτίωσης
• Θέλουμε να περιγράψουμε μια πιθανή λύση
• Βελτιώσαμε μια διαδικασία και θέλουμε να την τεκμηριώσουμε
• Γίνονται ξεκάθαρες τόσο οι εισροές και οι εκροές της διαδικασίας όσο και οι πιθανές διασυνδέσεις με άλλες διαδικασίες

Διάγραμμα διαδικασίας – Γιατί;

... επειδή μια εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις...



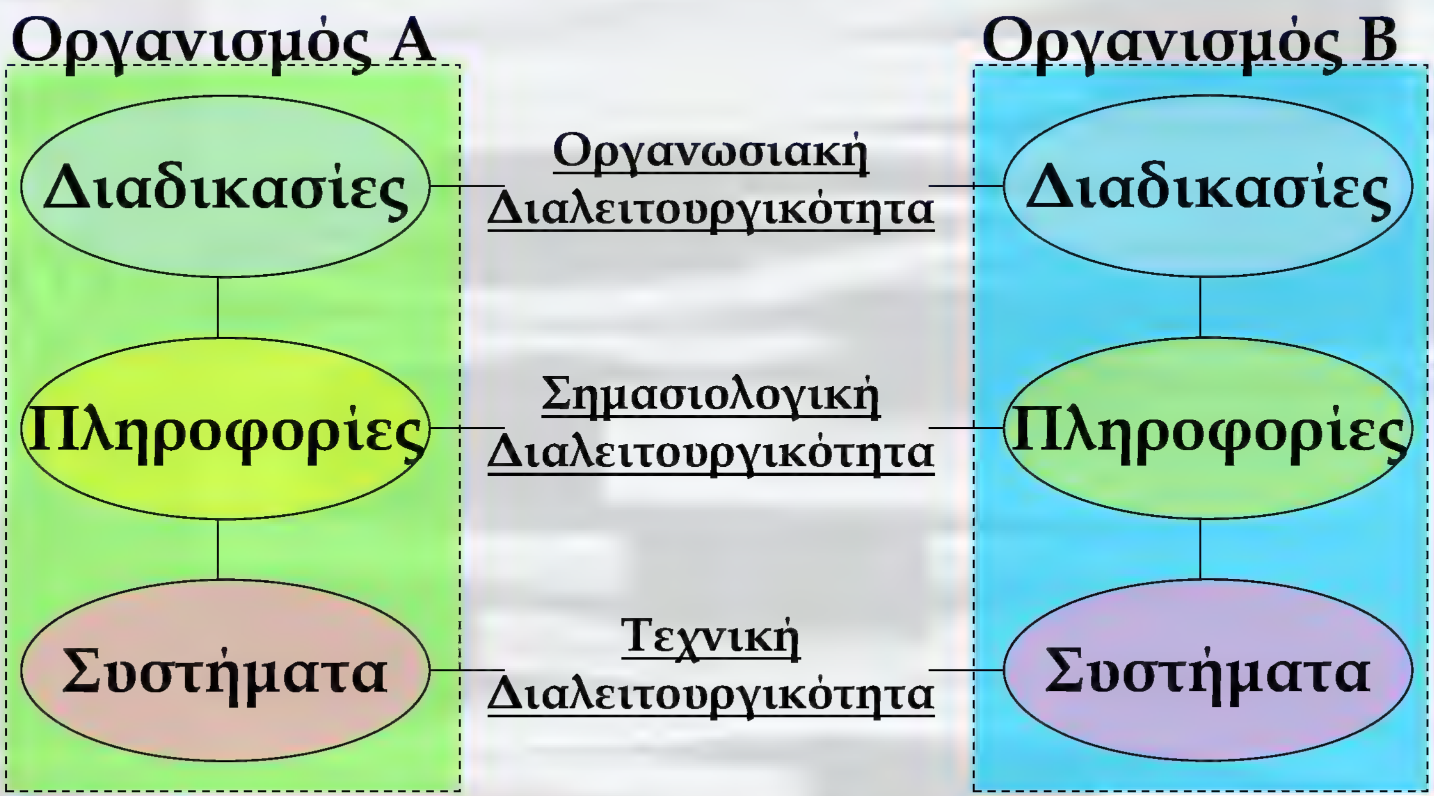
Διάγραμμα διαδικασίας – Πώς;

1. Καθορισμός της διαδικασίας ή του βήματος που πρόκειται να αναλυθεί. Ένας ξεκάθαρος στόχος βοηθάει τη προσπάθεια βελτίωσης να είναι καλύτερα διαχειρίσιμη.
2. Επικοινωνία με τους βασικούς χειριστές της διαδικασίας. Εκείνοι **ίσως** ξέρουν **καλύτερα**.
3. Καθορισμός της αρχής και του τέλους της διαδικασίας.
4. Καθορισμός της λεπτομέρειας και του βάθους ανάλυσης. Προτείνεται η γενικότερη, όχι ιδιαίτερα λεπτομερής, ανάλυση για την αποφυγή λαθών. Βαθύτερη ανάλυση μπορεί να γίνει αν οι ανάγκες το απαιτούν.
5. Αναγνώριση της σειράς εκτέλεσης των βημάτων.
6. Κατασκευή του διαγράμματος ή από πάνω ή από αριστερά.

→ Ανάλυση του αποτελέσματος

Διαλειτουργικότητα - ορισμός:

Η ικανότητα μεταφοράς και χρησιμοποίησης της πληροφορίας με ένα ομοιογενές και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ διαφόρων οργανισμών ή συστημάτων πληροφορικής.



Διαλειτουργικότητα:

Στόχος της Ελληνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2006-2013.

Περιέχει:

- την **Αποθήκη Διαδικασιών**,
- το Ληξιαρχείο Διαδικτυακών Υπηρεσιών,
- την Αποθήκη Δεδομένων και Μεταδεδομένων,
- www.e-gif.gov.gr

Οργανωσιακή Διαλειτουργικότητα - Προϋποθέσεις επίτευξης:

- Αποτύπωση και τεκμηρίωση υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης
- Ευθυγράμμιση των διαδικασιών διαφορετικών φορέων της δημόσιας διοίκησης
- Θεσμική κατοχύρωση των διαδικασιών και υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης
- Παροχή υπηρεσιών με διαφανή τρόπο για τους τελικούς αποδέκτες
- Αξιοποίηση διαθέσιμων υποδομών υποστήριξης κοινών λειτουργιών

Η αδυναμία διασφάλισης της διαλειτουργικότητας των φορέων σε οργανωσιακό επίπεδο καθιστά αδύνατη συνολικά τη μεταξύ τους διαλειτουργικότητα.

Αποτύπωση και τεκμηρίωση υπηρεσιών(1):

ΚΥ1. Οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ διαθέτουν λεπτομερή αποτύπωση των υπηρεσιών που παρέχουν σε πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους φορείς. Η τεκμηρίωση των υπηρεσιών ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ συνοδεύεται από διαγραμματική απεικόνισή τους και από περιγραφή των εγγράφων που χρησιμοποιούν.

ΚΥ2. Η τεκμηρίωση των υπηρεσιών των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του Μοντέλου Τεκμηρίωσης του Πλαισίου.

Αποτύπωση και τεκμηρίωση υπηρεσιών(2):

ΚΥ3. Οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ορίσουν ένα στέλεχος ως «Επιχειρησιακό Υπεύθυνο» για κάθε υπηρεσία που παρέχουν προς πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους φορείς.

ΚΠ1. Ο ρόλος του «Επιχειρησιακού Υπεύθυνου» μιας υπηρεσίας ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ ΝΑ αποδίδεται στον προϊστάμενο της οργανωτικής μονάδας του φορέα (Τμήματος ή Διεύθυνσης) που έχει την κύρια ευθύνη για την παροχή της υπηρεσίας.

<u>Αρμοδιότητες επιχειρησιακού υπεύθυνου</u>

- Η τεκμηρίωση (και η συντήρηση της τεκμηρίωσης) της υπηρεσίας.
- Η ανάθεση καθηκόντων σχετικά με την εκτέλεση βημάτων παροχής της υπηρεσίας σε στελέχη του φορέα.
- Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του τρόπου και των διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας.
- Η εισήγηση σημείων βελτίωσης της υπηρεσίας προς τη Διοίκηση του φορέα.

Αποτύπωση και τεκμηρίωση υπηρεσιών(3):

ΚΠ2. Εάν η παροχή μιας υπηρεσίας απαιτεί την εκτέλεση περισσοτέρων της μίας διαδικασιών, οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ΔΥΝΑΝΤΑΙ ΝΑ προσδιορίσουν επιπλέον στελέχη ως «Υπευθύνους Διαδικασιών».

ΚΥ4. Οι οργανωτικές μονάδες και οι ρόλοι που εμπλέκονται στην παροχή μιας υπηρεσίας ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ αναφέρονται σαφώς στην τεκμηρίωση της υπηρεσίας .

Ευθυγράμμιση των διαδικασιών διαφορετικών φορέων (1):

ΚΥ5. Για κάθε υπηρεσία που παρέχουν προς πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους φορείς, οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ γνωρίζουν με ποιους φορείς επικοινωνούν, το σκοπό της επικοινωνίας και τις πληροφορίες που ανταλλάσσουν. Τα επιχειρησιακά σημεία επαφής μεταξύ φορέων ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ορίζονται σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων των φορέων.

ΚΥ6. Η τεκμηρίωση των σύνθετων υπηρεσιών ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ περιλαμβάνει, εκτός από τις διαδικασίες και τα βήματα παροχής μιας υπηρεσίας, τα επιχειρησιακά σημεία επαφής μεταξύ των εμπλεκομένων φορέων και την πληροφορία που ανταλλάσσουν.

Ευθυγράμμιση των διαδικασιών διαφορετικών φορέων (2):

Για την παροχή σύνθετων υπηρεσιών, οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ΜΕΛΕΤΑΤΑΙ ΝΑ συνάπτουν συμφωνίες μεταξύ τους. ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ ΝΑ περιλαμβάνουν:

- Τα επιχειρησιακά σημεία επαφής μεταξύ των φορέων.
- Την πληροφορία που ανταλλάσσεται.
- Τους χρόνους απόκρισης κάθε μέλους της συμφωνίας στα αιτήματα που λαμβάνει από το άλλο μέλος.
- Τα μέτρα που λαμβάνονται από κάθε μέλος για τη διασφάλιση της ποιότητας και την προστασία των στοιχείων που ανταλλάσσονται.

Παροχή υπηρεσιών με αδιαφανή τρόπο:

ΚΥ7. Οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης που παρέχουν τελικές υπηρεσίες σε πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους φορείς ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ μεριμνούν για την απεμπλοκή των αιτούντων από την ολοκλήρωση ενδιάμεσων υπηρεσιών που απαιτούνται για την παροχή των τελικών υπηρεσιών .

Θεσμική κατοχύρωση διαδικασιών και υπηρεσιών:

ΚΥ8. Οι νομικές διατάξεις που διέπουν κάθε διαδικασία ή υπηρεσία της δημόσιας διοίκησης ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ αναφέρονται σαφώς στην τεκμηρίωσή της.

ΚΥ9. Οι φορείς της δημόσιας διοίκησης ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ μεριμνούν για την υλοποίηση των κατάλληλων αλλαγών στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει κάθε διαδικασία/ υπηρεσία που εκτελούν/ παρέχουν, έτσι ώστε η διαδικασία/ υπηρεσία να εκτελείται/ παρέχεται σύννομα και να διασφαλίζεται η νομική ισχύς των αποτελεσμάτων της.

Ανάγκη για διαχείριση αλλαγών

Στόχος της τήρησης των στοιχείων στο Ληξιαρχείο Διαλειτουργικότητας είναι, μεταξύ άλλων, να δίνεται η δυνατότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο φορέα της δημόσιας διοίκησης που διαθέτει την κατάλληλη εξουσιοδότηση να τα επαναχρησιμοποιήσει.

Συνεπώς, απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλων διαδικασιών για την
- Ένταξη
- Διαγραφή
- Τροποποίηση

διοικητικών διαδικασιών και συναφών στοιχείων.

Οδηγίες για την περιγραφή διαδικασιών:

1. Τίτλος της διαδικασίας
2. Είσοδος/εισροή – έξοδος/εκροή
3. Βήματα της διαδικασίας (συνθήκες έναρξης και λήξης, καθώς και ενδιάμεσα στάδια)
4. Υπεύθυνος εκτέλεσης κάθε βήματος (φορέας ή οργανική μονάδα, πολίτης, επιχείρηση κλπ.)
5. Πληροφορία που διακινείται μεταξύ βημάτων και τα έγγραφα/ φόρμες που χρησιμοποιούνται
6. Τρόπος διακίνησης της πληροφορίας – μηχανισμοί λειτουργίας
7. Συχνότητα εκτέλεσης της διαδικασίας
8. Ανάγκες ανταλλαγής στοιχείων και συνέργιας με άλλους φορείς ή οργανικές μονάδες

Μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών:

- Σχηματοποίηση-αποτύπωση της υπάρχουσας (as is) αλλά και της μελλοντικής (to be) διαδικασίας
- Εκτελείται από αναλυτές με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της διαφάνειας της διαδικασίας
- Μπορεί να απαιτεί την υποστήριξη από πληροφοριακά συστήματα
- Για να τεθούν επερχόμενες αλλαγές σε πράξη συχνά εμπλέκεται η διαχείριση αλλαγών

Γιατί;

- Για τον επανασχεδιασμό διαδικασιών και την εφαρμογή μοντέλων συνεχούς βελτιστοποίησης.
- Μπορεί να καθορίσει την επιτυχία του εγχειρήματος επανασχεδιασμού διαδικασιών.

Ορισμός μοντελοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών:

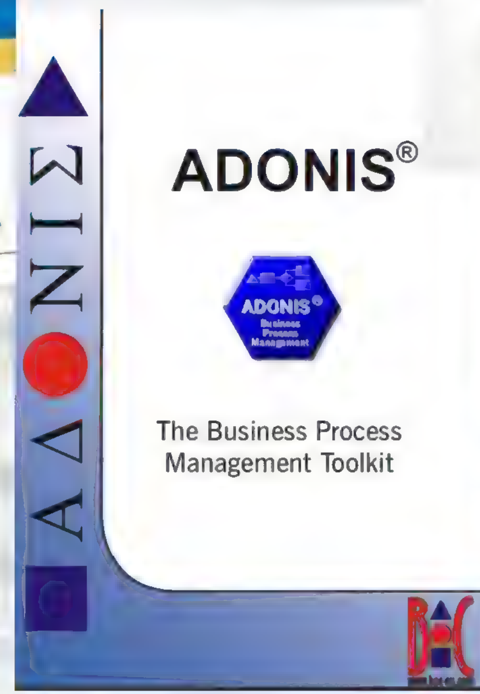
• Η δημιουργία μοντέλων που απεικονίζουν τη ροή και τις λειτουργίες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια μιας λειτουργίας
• Παρέχουν την πλήρη εικόνα της διαδικασίας
• Περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες, τις δαπάνες, τους πόρους και είναι ευέλικτα στην προσθήκη όσων μεταβλητών επιθυμεί ο σχεδιαστής τους να συμπληρώσει

* Ως μοντέλο θεωρείται η θεωρητική απεικόνιση της πραγματικότητας

Μοντελοποίηση διοικητικών διαδικασιών – Εφαρμογές:



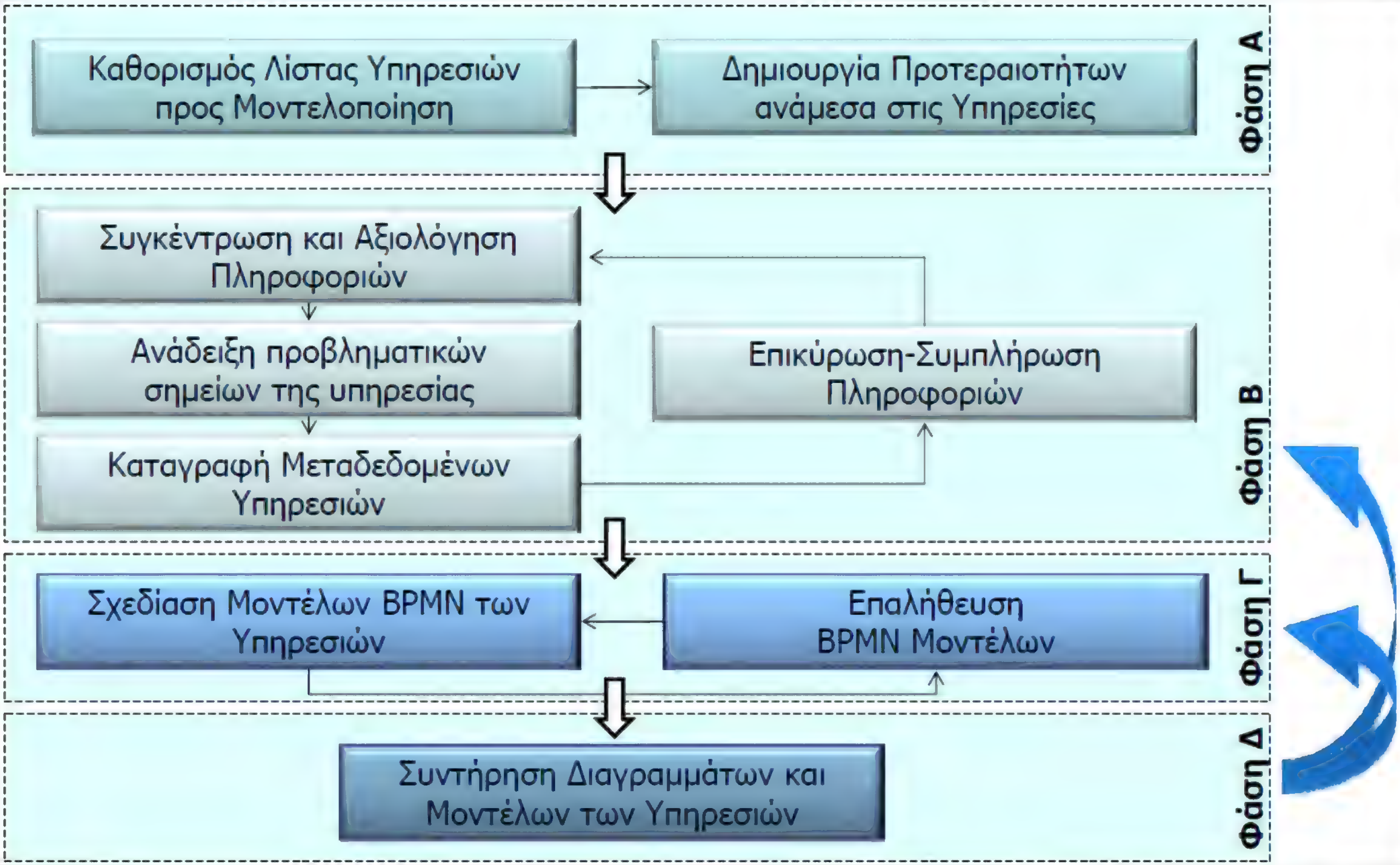




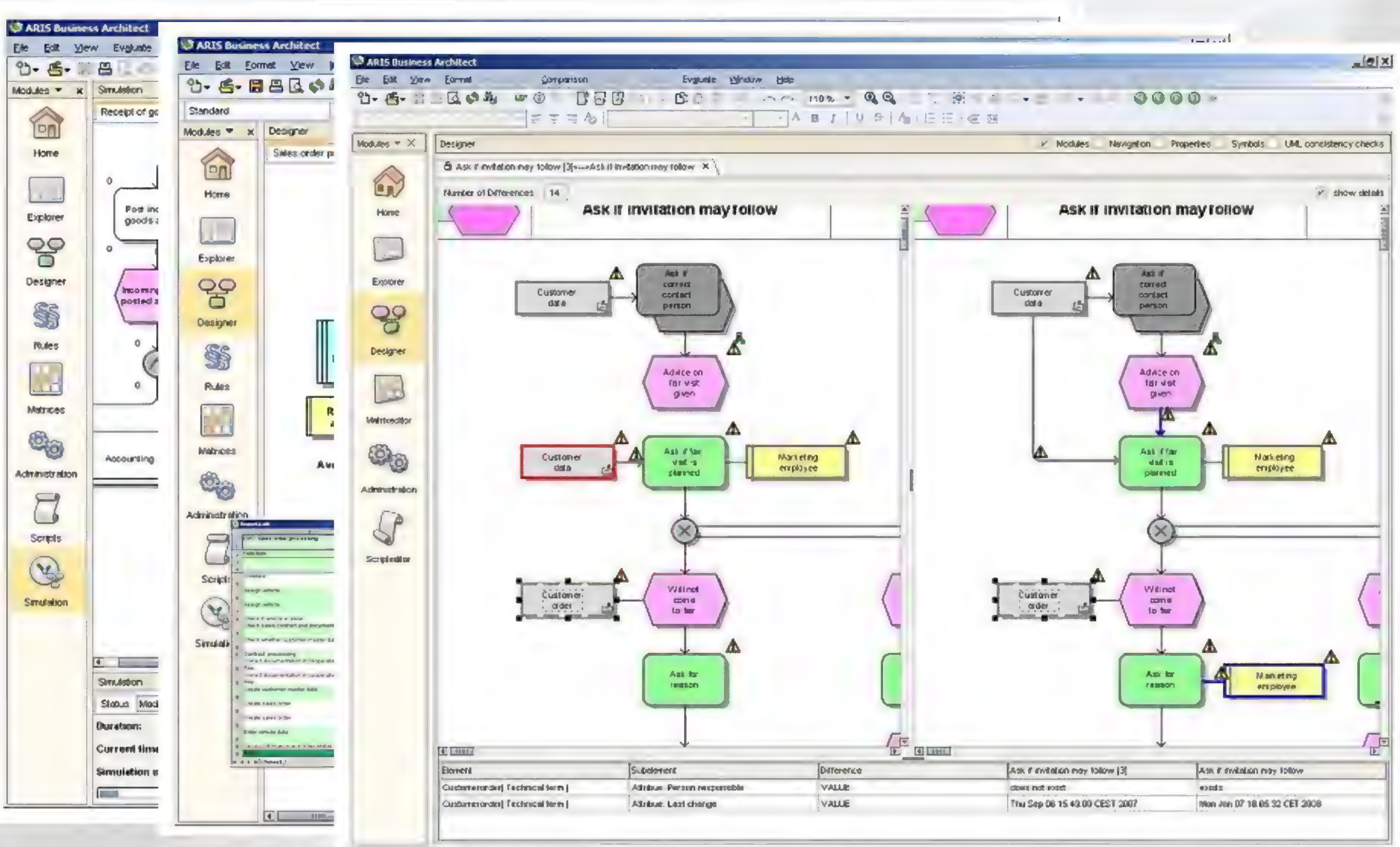
IDS SCHEER
Business Process Excellence

ARIS
Platform

Μοντελοποίηση διοικητικών διαδικασιών – Μεθοδολογία:



Μοντελοποίηση διοικητικών διαδικασιών – Εφαρμογή ARIS:



Μοντελοποίηση: Διαγραμματικές Τεχνικές :

- Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)
- Η Τεχνική IDEF0
- Διαγράμματα Δραστηριότητας Ρόλου (Activity Role Diagrams)
- Υποδείγματα Δραστηριότητας στην UML
- Τα πρότυπα σύμβολα κατά ASME
- Όπως εξυπηρετεί (κοινά αποδεκτός, κατανοητός τρόπος)

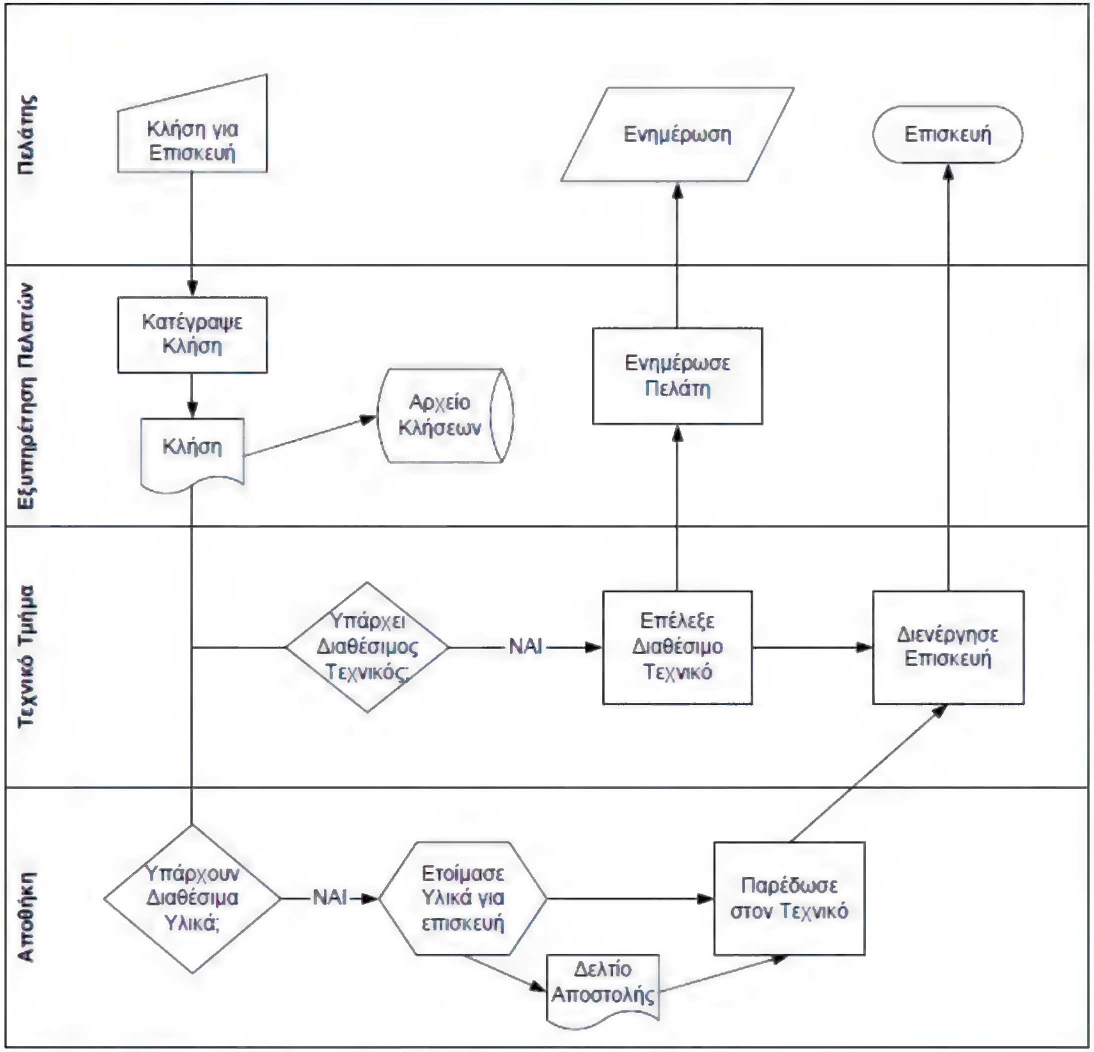


Διαγράμματα διοικητικών διαδικασιών:

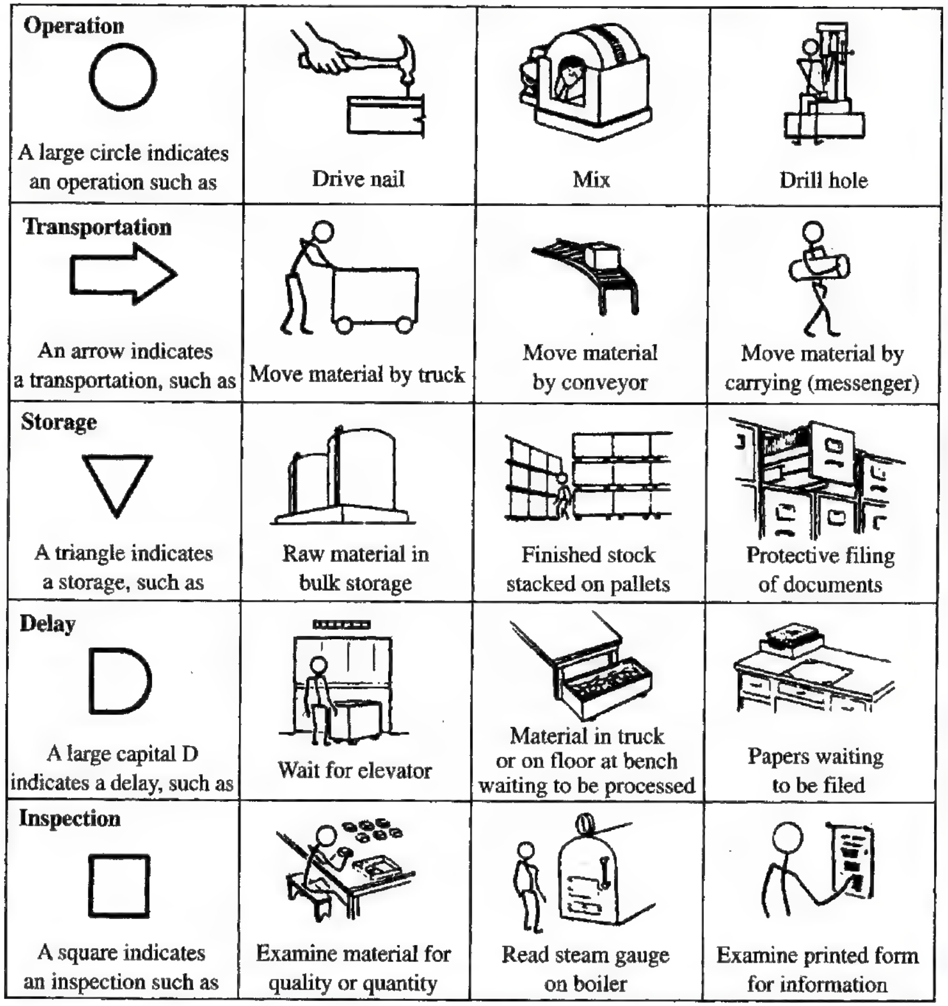
Τα διαγράμματα διοικητικών διαδικασιών ουσιαστικά αναπαριστούν:

- τις δραστηριότητες της διαδικασίας,
- τους ελέγχους ροής που καθορίζουν την σειρά με την οποία εκτελούνται οι δραστηριότητες και ανταλλάσσονται τα δεδομένα,
- τους ρόλους που συμμετέχουν στη διαδικασία
- τα εμπλεκόμενα πληροφοριακά συστήματα
- τους επιχειρηματικούς κανόνες και το θεσμικό /νομικό πλαίσιο που διέπει τη διεξαγωγή της διαδικασίας

Διάγραμμα Ροής:



Τα πρότυπα σύμβολα κατά ASME:



Άσκηση…



Ανασχεδιασμός διαδικασιών:

- *Ξεκινώντας απ' την αρχή*
- *Ο ριζικός ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας έτσι ώστε να φέρει θεαματικές αλλαγές στην απόδοση.*

(M.Hammer)

- *Διαλειτουργικός, ριζικός ανασχεδιασμός*
- *Φέρνει 10πλάσια βελτίωση*
- *Συχνά επικουρείται από ΤΠΕ*

(T.H.Davenport)

Το να βελτιώνεσαι είναι να αλλάζεις.
Το να είσαι τέλειος είναι να αλλάζεις συχνά.

(W. Churchill)

Συνεχής βελτίωση:

- Σχεδίασε
  - Τι → προσδιορισμός προβλήματος
  - Γιατί → ανάλυση προβλήματος/αιτιών
  - Πώς → λήψη διορθωτικών μέτρων
- Κάνε → Υλοποίηση προτάσεων για βελτίωση
- Έλεγξε → Επιβεβαίωση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων
- Δράσε → Διασφάλιση οφέλους από βελτίωση και τυποποίηση διαδικασιών



** Κύκλος του Deming*

Συνεχής βελτίωση ≠ Ανασχεδιασμός διαδικασιών:

	Συνεχής Βελτίωση/TQM	BPR
Αναγκαιότητα Ενέργειας	Θεωρείται χρήσιμη	Απαραίτητη
Στόχοι	Βελτιώσεις μικρής κλίμακας σε διάφορα σημεία με αυξανόμενα αποτελέσματα	Ριζικές αλλαγές με άμεσα αποτελέσματα
Σκοπός και εστίαση	Προσοχή στις εργασίες, στα βήματα και στις γενικές λειτουργίες	Επιλογή εκτεταμένων διαδικασιών της επιχείρησης
Βαθμός αλλαγής	Σταδιακή και συνεχής	Εκτενής και περιοδική
Συμμετοχή μελών επιχείρησης	Σημαντική στα ψηλότερα επίπεδα οργανωτικής πυραμίδας	Έντονη σε όλα τα επίπεδα
Ρόλος των συστημάτων πληροφορικής	Πιθανή χρήση, όχι απαραίτητη	Σημαντική και επιβλητική η χρήση τους
Αλλαγή	Σταδιακή και συνεχής	Σύντομη και πολύπλευρη
Επιπτώσεις	Έμμεσες και μακροχρόνιες	Άμεσες και δραματικές
Συμμετοχή	Μερικοί έως όλοι	Των λίγων και καλύτερων
Επένδυση	Χαμηλή αρχικά, αλλά υψηλή για τη διατήρηση	Μεγάλη στην αρχή, λιγότερη στη συνέχεια

Απλοποίηση διαδικασιών:

- Κατάργηση μιας διαδικασίας που έχει ξεπεραστεί
- Κατάργηση ή δραστική μείωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών
- Σύντμηση του χρόνου διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας
- Σιωπηρή έγκριση αιτήματος ενδιαφερομένου όταν παρέλθει άπρακτη συγκεκριμένη προθεσμία από την υποβολή του αιτήματος
- Κατάργηση διαδικασίας αδειοδότησης και αντικατάστασή της από απλή ειδοποίηση από τον πολίτη της αρμόδιας αρχής
- Περιορισμός ή κατάργηση της συναρμοδιότητας μεταξύ φορέων του δημοσίου
- Online διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών
- Διακίνησης εγγράφων με fax και e-mail
- Ενοποίηση εντύπων αιτήσεων
- Αντικατάσταση δικαιολογητικών με Υπεύθυνη Δήλωση του Ν. 1599/86
- Αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών
- Κατάργηση της υποχρέωσης επανυποβολής δικαιολογητικών, όταν αυτά έχουν κατατεθεί σε άλλη υπηρεσία για την ίδια διοικητική διαδικασία
- Έκδοση/απαίτηση δικαιολογητικών για κάθε χρήση και για απεριόριστη διάρκεια

Απλοποίηση διαδικασιών ≠ Ανασχεδιασμός διαδικασιών:

Απλοποίηση Διαδικασιών	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
➢Σταδιακή Αλλαγή	➢Ριζικός Μετασχηματισμός
➢Καθορίζεται από τη Διαδικασία	➢Καθορίζεται από Όραμα
➢Απλοποιεί υπάρχουσα Διαδικασία	➢Αναδομεί πλήρως όλες τις Διαδικασίες
➢Προϋποθέτει την αποδοχή	➢Αλλάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές
➢Καθοδηγείται από τη Διοίκηση	➢Καθοδηγείται από τον Διευθυντή
➢Σύντομη, μπορεί να τρέχει ταυτόχρονα σε πολλά έργα	➢Χρονοβόρος, τρέχει σε περιορισμένο αριθμό έργων
➢Μικρή επένδυση	➢Μεγάλη επένδυση

Ανασχεδιασμός διαδικασιών:

- Ο Ανασχεδιασμός αναφέρεται σε:
  - Μια νέα αρχή
  - Η αποποίηση εικασιών και θέσεων του παρελθόντος
  - Η αναζήτηση για νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Επιχειρήσεις)
  - Η εφεύρεση νέων τρόπων εργασίας

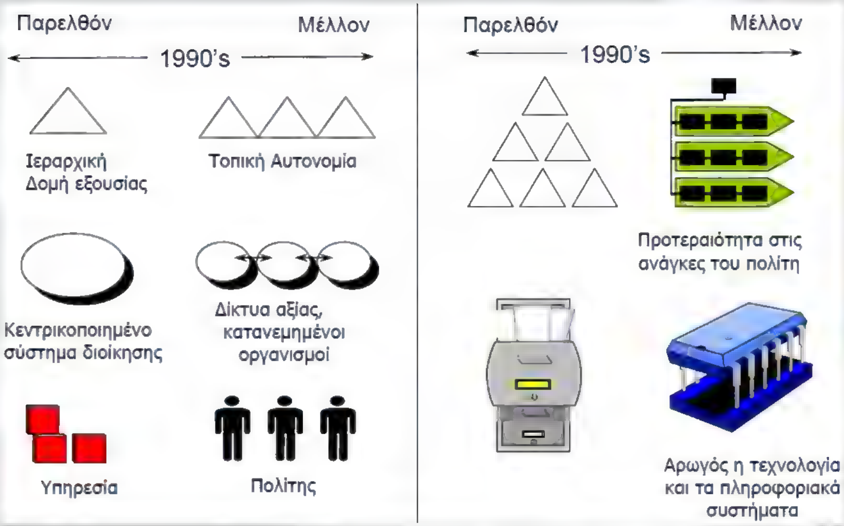
- Ο Ανασχεδιασμός ΔΕΝ αναφέρεται απλά σε:
  - Αυτοματοποίηση
  - Ανασχεδιασμό λογισμικού
  - Αναδιοργάνωση τμημάτων, λειτουργιών
  - Διοίκηση ποιότητας
  - Περιορισμό μεγέθους (Downsizing)
  - Outsourcing

Ανασχεδιασμός διαδικασιών – Στόχοι:

- Διοικητική απλούστευση / Απλοποίηση διαδικασιών
- Αποτελεσματικός έλεγχος του κόστους/ Μείωση λειτουργικού κόστους και δαπανών
- Αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
    - Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
    - Μεγαλύτερη ταχύτητα διεκπεραίωσης υποθέσεων
- Ενοποίηση της στρατηγικής και ομοιομορφία διαδικασιών σε οργανισμούς που παρέχουν ίδιες υπηρεσίες
- Περισσότερη ευελιξία
- Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον οργανισμό
- Δυνατότητα επιτυχούς αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος

Ανασχεδιασμός διαδικασιών – Γιατί;

- Οι πολίτες:
  - Γίνονται πιο απαιτητικοί → βελτίωση
  - Έχουν κυμαινόμενες ανάγκες → ευελιξία
  - Ζητάνε προσωποποιημένες υπηρεσίες → προσαρμογή
- Το «περιβάλλον» εξελίσσεται διαρκώς σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο
- Με την πρόοδο των υπολογιστών, η ανάγκη για αλλαγή γίνεται επιτακτική



Ανασχεδιασμός διαδικασιών – Τροχοπέδη:

- Ο φόβος της αποτυχίας
- Έλλειψη υποστήριξης και ενθουσιασμού από τη διοίκηση και χαμηλή αποδοχή στον οργανισμό
- Υπερβολικές προσδοκίες για οφέλη από τον ανασχεδιασμό και η αδυναμία να εκπληρωθούν *
- Στήριξη αποκλειστικά σε τεχνολογικές λύσεις
- Υποτίμηση της αντίστασης για αλλαγή μέσα στον οργανισμό
- Εφησυχασμός που πηγάζει από την ενδεχόμενη καλή πορεία ενός οργανισμού
- Υλοποίηση καλών πρακτικών που δεν ταιριάζουν στις ανάγκες του οργανισμού
- Αντιμετώπιση ως ένα αυτοτελές έργο με περιορισμένες μακροπρόθεσμα προοπτικές
- Κακή διαχείριση έργου

** Clarence και Felix*

Ανασχεδιασμός διαδικασιών – Ανταπόκριση στις Αλλαγές:



Ανασχεδιασμός διαδικασιών – κύκλος (1):

- Οραματισμός νέων διαδικασιών
  - Εξασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης
  - Αναγνώριση ευκαιριών ανασχεδιασμού
  - Αναγνώριση υποστηρικτικών τεχνολογιών
  - Ευθυγράμμιση με την Υπηρεσιακή πολιτική
- Ξεκίνημα της αλλαγής
  - Καθορισμός της ομάδας επανασχεδιασμού
  - Καθορισμός στόχων
- Επικέντρωση στη διαδικασία
  - Περιγραφή των υπαρχόντων διαδικασιών
  - Ανακάλυψη παθογενειών

Ανασχεδιασμός διαδικασιών – κύκλος (2):

- Επανασχεδιασμός διαδικασιών
  - Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων για τις διαδικασίες
  - Ανάπτυξη νέου σχεδίου διαδικασίας
  - Ανάπτυξη αρχιτεκτονικής ανθρώπινων πόρων
  - Επιλογή εφαρμογής πληροφορικής
  - Ανάπτυξη προδιαγραφών και σχολιασμός
- Επανακατασκευή
  - Ανάπτυξη/υλοποίηση εφαρμογής πληροφορικής
  - Καθιέρωση αλλαγών στις διαδικασίες
- Παρακολούθηση διαδικασιών
  - Μέτρηση απόδοσης (χρόνος, ποιότητα, κόστος, απόδοση ΤΠΕ)
  - Σύνδεση με τη συνεχή βελτίωση

Μέθοδος ανασχεδιασμού E.S.I.A. – Ορισμός:

Στον ανασχεδιασμό υπαρχόντων διαδικασιών η έμφαση δίνεται στην κατάργηση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν καμία αξία στην τελική εκροή. Μια τέτοια μέθοδος είναι η «E.S.I.A.»:

- **E**liminate (εξάλειψη)
- **S**implify (απλούστευση)
- **I**ntegrate (ολοκλήρωση/ενοποίηση)
- **A**utomate (αυτοματοποίηση)

Μέθοδος ανασχεδιασμού E.S.I.A. – Περιοχές:

Εξάλειψη	Απλούστευση	Ολοκλήρωση/ ενοποίηση	Αυτοματοποίηση
Υπερ-παραγωγή	Φόρμες	Εργασίες	Βρώμικο
Χρόνοι αναμονής	Διαδικασίες	Ομάδες	Δύσκολο
Μεταφορά	Επικοινωνία	Πελάτες	Επικίνδυνο
Επεξεργασία	Τεχνολογία	Προμηθευτές	Βαρετό
Απόθεμα υλικών	Προβληματικές περιοχές	Παρόμοιες διαδικασίες	Επεξεργασία δεδομένων
Ατέλειες	Ροές		Συλλογή δεδομένων
Επικαλύψεις	Διαδικασίες		Ανάλυση δεδομένων
Επαναδιαμορφώσεις			
Επιθεώρηση			
Συμβιβασμοί			

Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον:

Από Παραδοσιακό	Στο BPR
Λειτουργικά Τμήματα	Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία
Απλές αρμοδιότητες (διαχωρισμός εργασιών)	Ενισχυμένο Ανθρώπινο Δυναμικό
Ελεγχόμενο προσωπικό (από διοίκηση)	Πολυδιάστατες εργασίες
Εκπαίδευση υπαλλήλων	Επιμόρφωση των υπαλλήλων
Ανταμοιβή με βάση της ικανότητες και τον χρόνο εργασίας	Ανταμοιβή με βάση την απόδοση
Αυξήσεις μισθών με βάση προαγωγές και χρόνο εργασίας στην επιχείρηση	Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα απόδοσης
Προαγωγή με βάση τις ικανότητες	Προαγωγή με βάση την απόδοση
Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα	Παραγωγική οργανωτική δομή
Οι διευθυντές επιτηρούν και ελέγχουν (εκτιμητές απόδοσης)	Οι διευθύνοντες καθοδηγούν και συμβουλεύουν
Ιεραρχική οργανωτική δομή	Οριζόντια οργανωτική δομή
Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών	Διατμηματικές ομάδες εργασίας
Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες	Παράλληλες διαδικασίες
Μαζική παραγωγή	Μαζική Παραμετροποίηση προϊόντων

Hammer & Champy, 1993

Λόγοι πολυπλοκότητας διαδικασιών και γραφειοκρατίας στην Ελλάδα:

• Οι κυριότερες αιτίες που ευνόησαν καταστάσεις γραφειοκρατίας και πολυπλοκότητας:

1. Επιθυμία της μεταπολεμικής δημόσιας διοίκησης να εξασφαλίσει την προστασία του δημοσίου συμφέροντος,
2. Αδυναμία της δημόσιας διοίκησης να ελέγξει από μόνη της στοιχεία για την οικονομική και αστική κατάσταση των πολιτών,
3. Εγγενής τάση της Δημόσιας Διοίκησης να μην εμπιστεύεται τον πολίτη και την επιχείρηση,
4. Εξαντλητική εξέταση προϋποθέσεων πριν την έκδοση της πράξης και παντελής έλλειψη ελέγχου σχετικά με την εκπλήρωση των προϋποθέσεων σε μεταγενέστερο στάδιο.

• Μια γραφειοκρατική διαδικασία χαρακτηρίζεται από:

Πολυπλοκότητα - Μη φιλικότητα προς το χρήστη - Μη οικονομικότητα

Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση:

- Επικράτηση της γραφειοκρατίας παρά την ηλεκτρονικοποίηση
- Έλλειψη θεσμών και πρωτοβουλιών αναδιοργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο του 3ου Κ.Π.Σ.
- Διεξαγωγή μελετών απλοποίησης/ανασχεδιασμού που υλοποιούνται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα (λόγω της γενικότερης καθυστέρησης απορρόφησης) και χωρίς κεντρικό συντονισμό
- Αρχικές πιλοτικές προσπάθειες ανασχεδιασμού στο πλαίσιο του Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας
- Συντονισμένες προσπάθειες γίνονται στο 4ο Κ.Π.Σ. και το Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση

Καινοτομία στις διοικητικές διαδικασίες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-μερικά παραδείγματα:

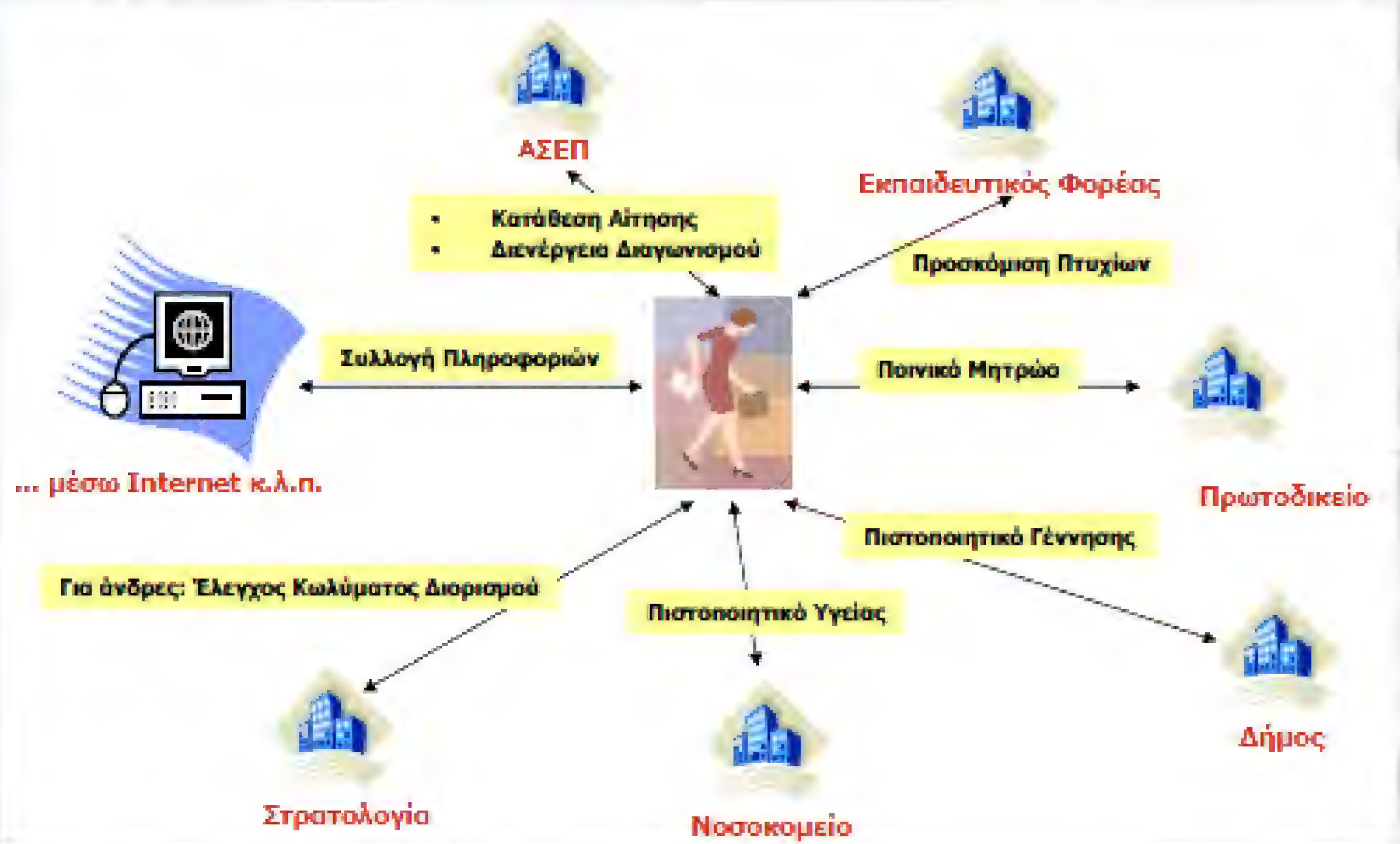
(ευελιξία – απλούστευση – αυτοματοποίηση)

- Δι@ύγεια
- οργανόγραμμα φορέων
- e-Gov
- forms.gov.gr
- απλούστευση διαδικασιών αδειοδότησης υπηρεσιών

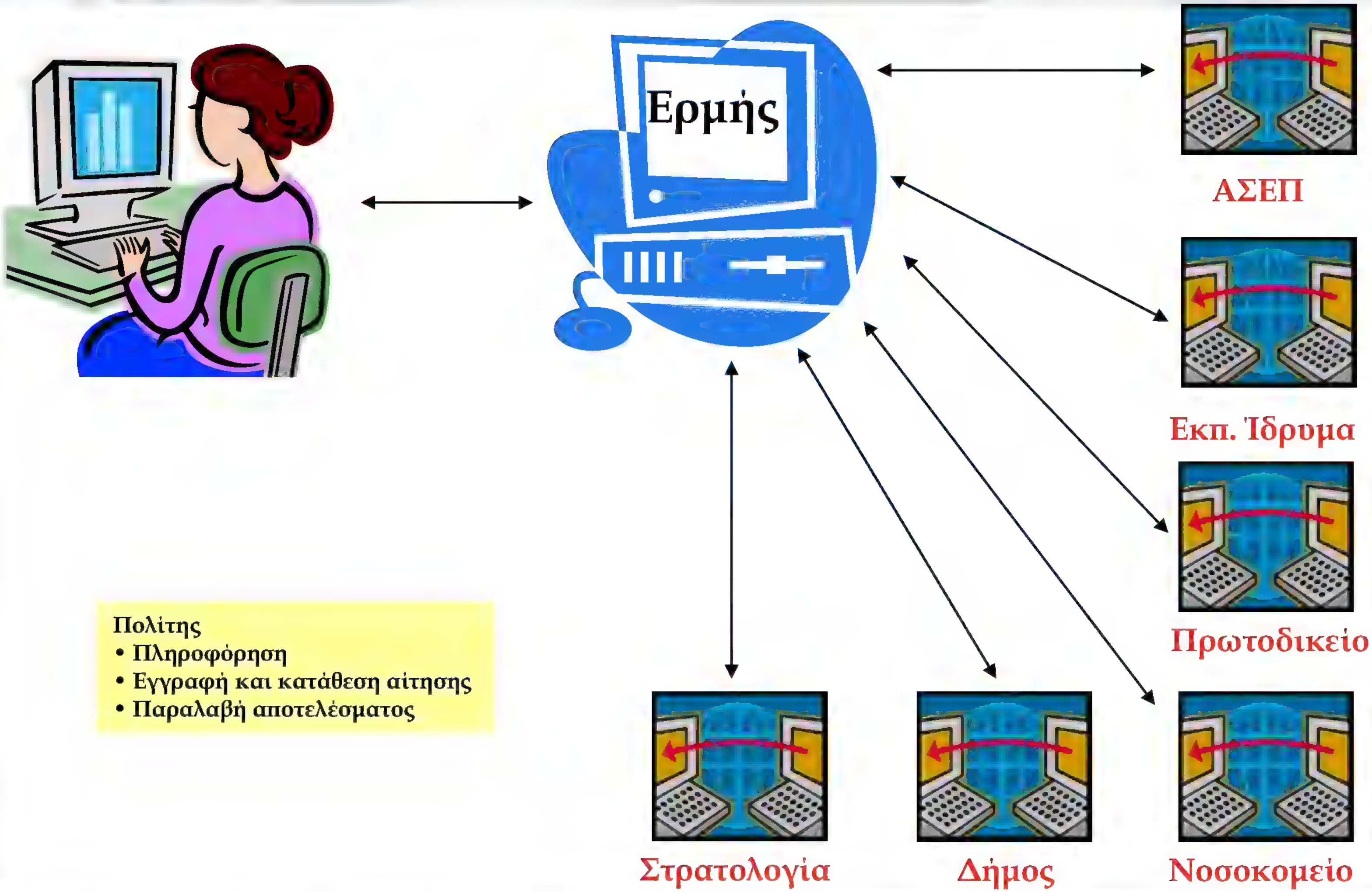
Παραδείγματα πρακτικής εξάσκησης συμμετεχόντων στο επιμορφωτικό σεμινάριο (…για να σας … μπουν ιδέες!):

- Βουλή των Ελλήνων: **Παρακολούθηση συγχρηματοδοτούμενων έργων**
- Υπουργείο Οικονομικών: **Έναρξη ατομικής επιχείρησης**
- Δήμοι Ζωγράφου-Βούλας: **Μετάταξη δημοτικών υπαλλήλων σε ανώτερη κατηγορία**
- Σώμα Επιθεωρητών Εργασίας: **Επιβολή διοικητικών κυρώσεων**
- Συνήγορος του Πολίτη: **Τηλεφωνική υποστήριξη πολιτών**
- Γ.Ν.Α. Ιπποκράτειο: **Εσωτερική μετάταξη δημοσίου υπαλλήλου σε ανώτερη κατηγορία**

Παράδειγμα ανασχεδιασμού διαδικασίας – υφιστάμενη κατάσταση:



Παράδειγμα ανασχεδιασμού διαδικασίας – μελλοντική κατάσταση (υψηλό επίπεδο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης):



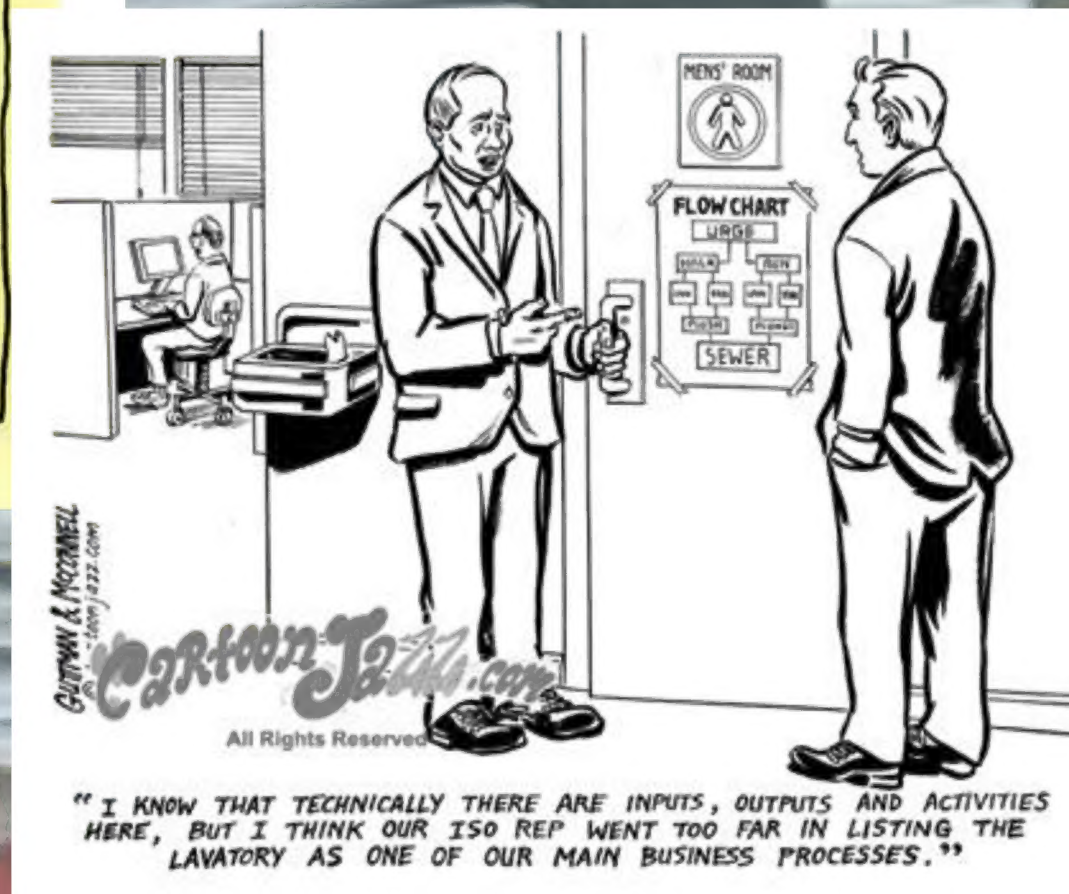
Άσκηση…



Υπουργείο Εσωτερικών
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

Τι ΔΕΝ πρέπει να συμβεί…τελικά…στον ανασχεδιασμό διαδικασιών:

















Σας ευχαριστώ
για τη προσοχή σας!

Υπουργείο Εσωτερικών
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης



Ερωτήσεις...;